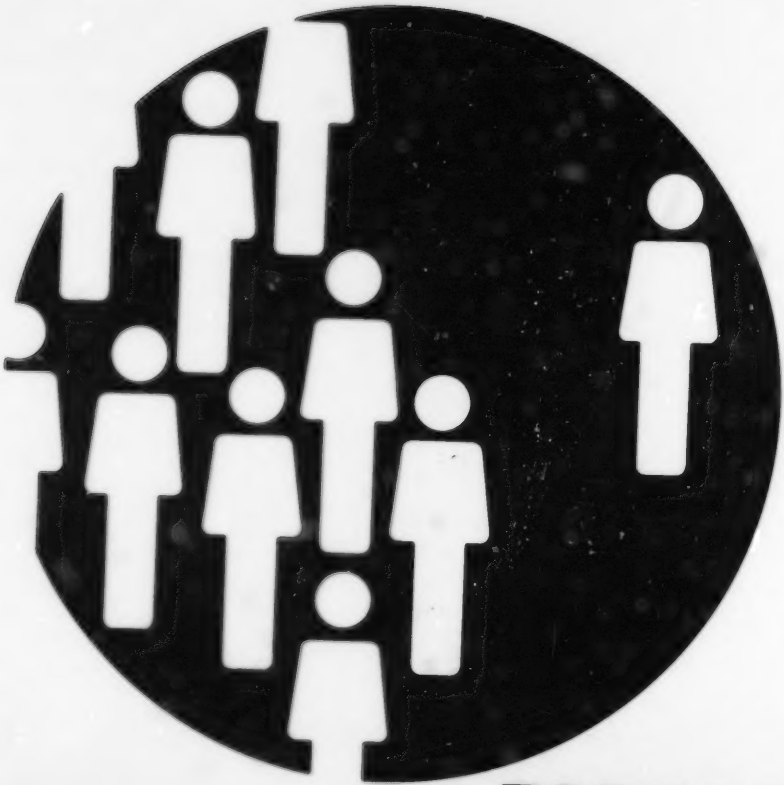
84- 2914 /

RECRUTEMENT

1983-1984



FORMACADRES

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Renseignements généraux	5
Caractéristiques du programme	7
Moyens de formation	9
Critères d'admissibilité au programme	11
Les partenaires du programme	13
Modalités administratives et financières	17
Plan de carrière des participantes et participants	19
Procédure de qualification	21
Calendrier	25

Depuis 1975, **Formacadres** offre au personnel professionnel de la fonction publique du Québec la possibilité de se préparer d'une façon formelle et structurée à assurer la relève des cadres supérieurs des divers ministères et organismes gouvernementaux. Cette possibilité est également offerte au personnel de maîtrise et de direction qui a un diplôme universitaire.

Le programme **Formacadres** permet aux participantes et participants de développer les habiletés et d'acquérir les connaissances de base requises des futurs cadres supérieurs.

Réparti sur une période d'une durée moyenne de trois ans, le programme **Formacadres** propose un agencement individualisé de stages pratiques, de sessions *ad hoc* de perfectionnement et d'activités de formation théorique à plein temps, telle la maîtrise en administration publique dispensée par l'ENAP. En contrepartie d'une solide dose d'efforts et de persévérance, cette formule permet aux participantes et participants d'obtenir une préparation adéquate à l'exercice de responsabilités de gestionnaires publics à vocation gouvernementale plutôt que sectorielle.

Tout en recherchant une représentativité régionale des candidatures, **Formacadres** accorde une attention particulière à la participation des femmes afin d'accoître leur présence aux postes de direction supérieure. Le programme rejoint ainsi un des principaux objectifs de la politique gouvernementale d'égalité en emploi pour les femmes: assurer un juste équilibre dans la représentation des femmes et des hommes à tous les niveaux et dans tous les secteurs d'emploi de la fonction publique du Québec.

Formacadres bénéficie de l'attention particulière d'un comité formé des instances supérieures de l'appareil administratif gouvernemental, telles que le secrétaire général du Conseil exécutif, le sous-ministre du ministère de la Fonction publique, le secrétaire du Conseil du trésor et un certain nombre de sous-ministres. Ce comité nomme les membres du jury, accepte les nouvelles participantes et les nouveaux participants, agrée les finissantes et finissants, approuve les politiques du programme et reçoit un rapport annuel des activités.

1. Adaptation aux besoins individuels

Cette caractéristique concerne l'adaptation des moyens de formation aux besoins spécifiques des participantes et participants. Ceux-ci établissent un diagnostic approfondi de leurs forces et de leurs faiblesses en regard des habiletés que doivent posséder de bons gestionnaires. Ils s'engagent ensuite dans un cheminement dont le contenu, l'agencement et la durée leur sont propres.

2. Responsabilité personnelle

La responsabilité de la formation appartient aux participantes et participants: ils demeurent les principaux artisans de leur développement tout au long de leur séjour dans le programme. Ils jouent un rôle primordial dans le diagnostic de leurs besoins de formation et dans la recherche de moyens appropriés pour assurer leur développement. Ainsi, le programme fait appel à la responsabilité personnelle des individus dans l'évolution de leurs apprentissages et de leur formation. Ils doivent cependant être conscients que les décisions concernant leur développement tiennent compte davantage des caractéristiques du programme et de leurs besoins que de leur goût personnel.

3. Développement en management

Les gestionnaires que l'on veut former par le présent programme doivent, au terme de leur cheminement, devenir des praticiens avisés du management. Les moyens de formation favorisent donc une grande ouverture d'esprit à l'environnement et sont axés, de façon prioritaire, sur la dimension gestion plutôt que sur l'expertise d'un contenu. Le programme privilégie des expériences variées à différents niveaux d'intervention hiérarchique et fonctionnelle, dans des secteurs de travail diversifiés souvent fort éloignés de la formation de base des participantes et participants. Ceux-ci sont donc obligés de recourir à leurs qualités personnelles pour gérer les ressources de leur unité administrative.

4. Mobilité géographique

Formacadres offre à ses participantes et participants l'occasion d'élargir leurs horizons de gestionnaires par des stages de dépaysement. Il s'agit donc, pour certains, de comprendre les problèmes spécifiques aux régions et, pour d'autres, de se familiariser avec les rouages de l'appareil gouvernemental au niveau central. Ils sont donc tenus de vivre un stage de dépaysement d'un an au minimum.

5. Consolidation des apprentissages

Tout au long du programme, **Formacadres** offre aux participantes et participants l'avantage de pouvoir consolider les apprentissages théoriques par des stages pratiques ou, inversement, de compléter leur acquis expérientiel par une formation académique dans une institution d'enseignement reconnue, notamment l'ENAP. Le programme favorise ainsi une meilleure intégration des connaissances et des expériences.

6. Développement personnel

La participation à **Formacadres** implique un approfondissement de la connaissance de soi sur le plan personnel et interpersonnel. Ainsi, en cours de formation, les participantes et participants ont fréquemment l'occasion (diagnostics, évaluations trimestrielles) de s'entraîner à l'auto-évaluation. La capacité d'introspection et la connaissance de soi apparaissent primordiales pour une personne qui doit continuellement faire appel à ses qualités personnelles pour exercer des fonctions de gestion.

MOYENS DE FORMATION

Réparti sur une période moyenne de trois ans, **Formacadres** offre à ses participantes et participants un agencement individualisé parmi les moyens de formation suivants:

— stages pratiques dans les secteurs public, parapublic, péripublic ou privé;

— sessions *ad hoc* de perfectionnement auprès d'organismes ou d'institutions;

— formation théorique à plein temps par la maîtrise en administration publique dispensée par l'ENAP, à Québec.

L'ensemble de ces différents moyens permet aux participantes et participants d'obtenir, en contrepartie d'une solide dose d'efforts et de persévérance, une préparation adéquate à l'exercice des responsabilités de gestionnaires publics.

CRITÈRES D'ADMISSIBILITÉ AU PROGRAMME

Formacadres recrute ses participantes et participants parmi les personnes qui répondent aux exigences suivantes:

— appartenir à la catégorie du personnel professionnel de la fonction publique, grade II ou I, *ou*

— appartenir à la catégorie du personnel de maîtrise et de direction et détenir un diplôme universitaire de premier cycle;

— avoir accumulé à ce titre une expérience d'au moins quatre ans, dont deux dans la fonction publique du Québec;

— avoir au moins 25 ans et au plus 34 ans à la date limite d'inscription.

Une exception quant à la limite d'âge s'applique, au besoin, pour la personne dont la carrière a été momentanément interrompue, à une ou plusieurs reprises, en raison de ses responsabilités parentales. La période d'admissibilité peut alors être prolongée jusqu'à concurrence du temps total d'absence entraîné par les congés parentaux. Ce privilège n'entraîne qu'une extension de la période d'admissibilité et n'affecte en aucune façon l'exigence relative à l'expérience professionnelle. Les candidates et candidats ont la responsabilité de fournir les preuves de telles absences pour qu'elles soient considérées.

Formacadres requiert également des personnes qui posent leur candidature au programme qu'elles démontrent aux membres du jury de sélection un intérêt et un potentiel pour la gestion supérieurs à la moyenne, qu'elles aient fait preuve d'une disponibilité peu commune et d'une réelle volonté d'améliorer leur efficacité, et que leur conception de l'administration publique et du rôle des administrateurs soit compatible avec les principes fondamentaux du programme.

LES PARTENAIRES DU PROGRAMME

Les responsables du programme ont mis en place un système d'encadrement composé de partenaires, apte à fournir les conditions favorables à l'application des caractéristiques du programme.

1. Participantes et participants

La philosophie du programme veut que les participantes et participants soient des intervenants actifs et responsables dans leur développement de futurs cadres. Leur implication se manifeste d'abord au moment du processus de qualification, puis tout au long de leur cheminement dans le programme: choix de leur tutrice ou tuteur, diagnostic de leurs besoins de formation, recherche et négociation de stages, évaluations trimestrielles, rencontres annuelles avec le jury jusqu'au moment de demander le statut de finissante ou finissant. Ils bénéficient de l'aide des autres partenaires attentifs à l'évolution de leur formation.

2. Tutrices et tuteurs

Le *tutorat* constitue un support stratégique important exigé par le programme. Les participantes et participants choisissent leurs tutrices et tuteurs parmi les cadres chevronnés de la fonction publique, et font entériner leur choix par le jury. Il est à souligner que les tutrices et tuteurs sont des personnes indépendantes des structures du programme. Les responsables du programme veulent ainsi permettre aux participantes et participants de bénéficier d'éclairages additionnels et différents de ceux offerts par les autres intervenants, et faciliter ainsi la prise en charge de leur développement.

3. Supérieures et supérieurs immédiats

Les supérieures et supérieurs immédiats doivent assurer l'encadrement quotidien des individus en stage dans l'organisation d'accueil. Ils deviennent ainsi des formateurs associés au programme. Leur supervision et leur évaluation portent à la fois sur la réalisation des mandats confiés aux participantes et participants et sur l'atteinte des objectifs de développement fixés au préalable.

4. Conseillères et conseillers

Les conseillères et conseillers sont des professionnels spécialisés en sciences du comportement, faisant partie du Secrétariat de **Formacadres.** Ils assurent le suivi régulier tout au long du cheminement des participantes et participants. Leur premier rôle auprès de ceux qui est de les assister à titre de spécialistes du processus d'apprentissage dans l'établissement du diagnostic de leurs besoins de formation. Par la suite, ils les aident à identifier les moyens favorisant leur développement et à négocier des stages auprès des organismes d'accueil. Enfin, ils participent à tous les trois mois à une rencontre d'évaluation mettant en présence participantes et participants, supérieures et supérieurs immédiats.

5. Jury

Le jury est l'instance décisionnelle qui assure la gestion du programme en ce qui a trait aux apprentissages et à la formation des participantes et participants. Il est composé de hauts fonctionnaires nommés par le secrétaire général du gouvernement, et présidé par le sous-ministre adjoint à la Direction générale du personnel d'encadrement. En tant qu'administrateurs publics chevronnés, les membres du jury sont particulièrement aptes à évaluer les apprentissages des participantes et participants, à les conseiller et à sanctionner les étapes à suivre dans leur développement.

MODALITÉS ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES

Les participantes et participants sont mutés au ministère de la Fonction publique pour la durée de leur programme de formation. Ce ministère prend en charge le traitement, les avantages sociaux et les frais de voyage occasionnés à la demande de **Formacadres.**

Lors d'un stage pratique, les frais de voyage encourus dans l'accomplissement du mandat de stage sont assumés par l'organisme d'accueil. Il peut également être demandé à un organisme d'accueil de défrayer en tout ou en partie les frais de séjour et de déménagement.

Advenant le cas où des stagiaires exercent par intérim des fonctions de cadres supérieurs dans la fonction publique, une rémunération additionnelle peut leur être versée, conformément à la réglementation en vigueur.

Les personnes qui participent à **Formacadres** acceptent toutefois de ne recevoir aucune compensation en temps ou en argent pour les heures travaillées en sus de la semaine normale de travail des fonctionnaires de leur catégorie.

Lors de stages se déroulant hors de leur port d'attache habituel, les participantes et participants pourront, après entente avec le Secrétariat de **Formacadres**, être assignés ou affectés selon les modalités prévues aux réglementations en vigueur concernant les déménagements et les frais d'assignation.

PLAN DE CARRIÈRE DES PARTICIPANTES ET PARTICIPANTS

Les participantes et participants de **Formacadres** de la catégorie du personnel professionnel peuvent se voir attribuer un échelon additionnel pour études ou pour rendement exceptionnel dans l'exercice de leurs fonctions. Cet avancement accéléré est recommandé par le jury de **Formacadres**. Pour les participantes et participants de **Formacadres** de la catégorie du personnel de maîtrise et de direction, la politique du système d'évaluation au rendement s'applique dans son ensemble.

Conformément aux directives de l'Office du recrutement et de la sélection du personnel, le changement de grade de ceux qui participent au programme se déroule suivant les règles et la procédure en usage pour le personnel professionnel. Si l'expérience évaluée couvre une période appréciable de séjour sur le programme, le jury est composé de deux membres du jury de **Formacadres** et d'un membre du jury de changement de grade du corps d'emploi auquel appartient la candidate ou le candidat. Ce dernier membre est désigné par l'Office du recrutement et de la sélection.

Lorsqu'une personne termine son programme de formation à l'entière satisfaction des membres du jury de **Formacadres**, celui-ci lui attribue le statut de finissante ou finissant et en informe les personnes concernées (tutrices, tuteurs et membres du jury).

Le placement des finissantes et finissants se fait avec l'appui du Secrétariat de **Formacadres**, en respectant la loi sur la fonction publique et la réglementation sur la dotation des emplois de cadres supérieurs.

PROCÉDURE DE QUALIFICATION

La procédure de qualification comporte quatre étapes permettant de sélectionner des candidates et candidats à **Formacadres**.

Première étape

Demande de qualification

Les fonctionnaires admissibles qui désirent participer au programme font parvenir leur demande au Secrétariat de **Formacadres**, avec copie à la Direction du personnel de leur ministère ou de leur organisme.

Cette demande de qualification comprend un curriculum vitae, dûment préparé à l'aide du formulaire prévu à cette fin, un texte d'au moins 300 mots justifiant la demande et une copie des deux dernières fiches de notation.

Deuxième étape

Recommandation du jury ministériel

Chaque dossier de candidature est acheminé par la Direction du personnel du ministère ou de l'organisme à un jury ministériel. Celui-ci est généralement composé de membres du comité de gestion du développement des ressources humaines du ministère ou de l'organisme auquel la candidate ou le candidat appartient et d'une personne représentant **Formacadres**.

Le jury, à la lumière d'un guide d'évaluation préparé à cette fin, étudie le dossier puis rencontre la candidate ou le candidat en entrevue. Il peut ainsi apprécier le vécu professionnel de l'individu ainsi que sa motivation à la pratique de la gestion, afin de choisir ceux qui seront invités à mesurer leurs aptitudes au Centre d'évaluation.

Le Centre d'évaluation ne dispose que de 48 places. Ainsi, les 48 candidates et candidats qui se sont classés les premiers à l'ensemble des jurys ministériels se présentent aux examens du Centre d'évaluation pour la poursuite du processus d'évaluation.

Chaque personne est:

— admise aux examens du Centre d'évaluation du ministère de la Fonction publique;

ou, le cas échéant,

— avisée, ainsi que le Secrétariat de **Formacadres**, par l'intermédiaire de son ministère ou de son organisme, du rejet de sa candidature par le jury ministériel.

Après étude du rapport émis par le Centre d'évaluation, le jury ministériel recommande ou non la candidate ou le candidat au jury de **Formacadres**. Il est à noter que la personne qui refuse de communiquer au jury les résultats du Centre d'évaluation est exclue automatiquement du processus de sélection de **Formacadres**.

Par la suite, la Direction du personnel du ministère ou de l'organisme transmet le dossier de candidature au Secrétariat de **Formacadres** avec la recommandation du jury ministériel.

Dans la mesure du possible, une personne représentant le ministère ou l'organisme reçoit en entrevue la candidate ou le candidat qui en fait la demande afin de lui communiquer l'information pertinente dans une optique d'aide à son développement.

Troisième étape

Qualification par le jury de ***Formacadres***

Le jury de **Formacadres** examine les recommandations jugées favorables par les différents jurys ministériels et se prononce, dans chaque cas, après une entrevue avec la personne. Le jury veut ainsi appliquer les mêmes critères d'excellence à l'ensemble des candidatures recommandées, et estimer dans quelle mesure la perception de l'administration publique par chacun des individus concernés coïncide avec le rôle des administrateurs publics et les principes fondamentaux du programme.

Le jury de **Formacadres** est composé de cadres chevronnés recrutés dans plusieurs ministères et organismes, sous la présidence du sous-ministre adjoint de la Fonction publique responsable du personnel d'encadrement.

Quatrième étape

Approbation finale

Le Groupe de travail sur l'organisation gouvernementale reçoit les recommandations du jury de **Formacadres** et entérine le choix des participantes et participants au programme.

Le Secrétariat de **Formacadres** avise chaque individu de l'acceptation ou du refus de sa candidature et en informe également le ministère ou l'organisme concerné. Une personne représentant **Formacadres** peut rencontrer en entrevue celui qui en fait la demande afin de lui expliquer la décision du jury de **Formacadres**.

I Information aux personnes intéressées

— Distribution des documents d'information aux sous-ministres, aux dirigeants d'organisme et aux directions de personnel.	6 sept. 1983
— Disponibilité au Secrétariat de **Formacadres** des documents d'information et du formulaire d'inscription à l'intention des candidates et candidats éventuels.	6 sept. 1983
— Distribution des documents d'information au personnel admissible et aux gestionnaires.	6 sept. 1983
— Rencontres d'information à Québec et à Montréal avec les candidates et candidats éventuels.	11-12-13-14 oct. 1983

II Demande de qualification

— Au Secrétariat de **Formacadres** (document original).	21 oct. 1983
— À la Direction du personnel, à l'intention de la personne responsable de la formation et du perfectionnement (copies).	21 oct. 1983

III Examen des candidatures par le jury ministériel

— Entrevues avec les candidates et candidats admissibles.	Du 31 oct. au 2 déc. 1983
— Tenue des examens du Centre d'évaluation.	Du 16 janv. au 24 fév. 1984
— Recommandations du jury ministériel au jury de **Formacadres.**	

IV Jury de Formacadres

— Entrevues avec les candidates et candidats recommandés par les jurys ministériels.	
— Décisions finales.	Mai 1984

Pour de plus amples renseignements,
s'adresser à :

Programme Formacadres
1052, rue Conroy
Québec, Qué. G1R 4Z9
Tél.: (418) 643-3167